

Entries: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi UMButon
ISSN (online): 2747-2779

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA PT. ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO) CABANG BAUBAU

Ira Andayani^{*1}, Ernawati Malik²

^{1,2} Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Buton,
Baubau, Indonesia.

e-mail: marmut43@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajemen pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau. Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi lapangan yaitu metode penelitian secara langsung terhadap objek yang diteliti guna mendapatkan data primer yaitu data yang dapat secara langsung dari informan di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau. Teknis analisis data yang digunakan yaitu analisis kualitatif dan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajemen pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau, sudah memadai dan bermanfaat dalam menunjang efektivitas kinerja manajemen. Namun masih perlu diperhatikan untuk keterbukaan dan transparansi dalam mengungkapkan unsur-unsur biaya dalam anggaran dan kebijakan yang tegas mengenai hukuman kepada manajer yang kinerjanya kurang baik.

Kata Kunci: Akuntansi, Pertanggungjawaban, Kinerja, Manajemen.

ABSTRACT

This research aims to find out how the application of responsibility accounting for management performance at PT, ASDP Indonesia Ferry (Persero) Baubau Branch. The research method used is a field study method that is a method of research directly on the object under study in order to get primary data that is data that can be directly from informants at PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Baubau Branch. Technical analysis of the data used is qualitative and descriptive qualitative analysis. The results showed that after analyzing the application of responsibility accounting for management performance at PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Baubau Branch, has been sufficient and useful in supporting effectiveness to be considered for openness and transparency in disclosing cost elements in the budget and strict policies regarding punishment to managers whose performance is poor management performance but still need.

Keywords: Accounting, Responsibility, Performance, Management.

1. PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia memiliki berbagai jenis usaha, sehingga penting untuk mengembangkan fasilitas transportasi yang memadai dalam rangka mendukung operasionalnya. Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia telah mengadopsi berbagai kebijakan, termasuk pembentukan BUMN, untuk membantu perekonomian.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang diselenggarakan sedemikian rupa sehingga aset, pengeluaran, dan pendapatan diperoleh dan dilaporkan sesuai dengan bidang tanggung jawab dalam perusahaan. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, para pemimpin dapat mendelegasikan otoritas dan akuntabilitas dengan lebih mudah dan efisien.

Akuntansi pertanggungjawaban seringkali perlu diukur agar diterapkan dengan benar sehingga manajemen dapat secara efektif menegakkan strategi yang timbul biaya dan beradaptasi dengan prioritas perusahaan. Perusahaan akan dapat memenuhi tujuan keuntungannya dengan menegakkan transparansi akuntansi yang memadai.

Kebutuhan untuk mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab adalah produk dari modernisasi organisasi yang semakin kompleks dan substansial. Dari manajer tingkat atas hingga manajer di bawah ini, otoritas diberikan. Seorang manajer diharapkan mampu bertanggung jawab untuk memperhitungkan hasil kinerjanya dan kemudian pimpinan perusahaan dapat meninjau dan menganalisis kinerja yang dihasilkan oleh pusat akuntabilitas. Kinerja dalam manajemen adalah upaya untuk memastikan bahwa tujuan organisasi secara konsisten dicapai dengan cara yang sukses dan produktif. Kinerja manajemen dapat berkonsentrasi pada kinerja perusahaan, departemen, pekerja, atau bahkan proses manufaktur produk atau layanan, serta di bidang lain. Salah satu tugas utama manajemen adalah menilai dan memantau efisiensi, baik di tingkat perusahaan maupun individu. Jalan yang harus dibuat antara pikiran, tindakan, dan hasil adalah sesuatu yang harus ditempuh.

Kinerja ialah hal yang berorientasi pada masa depan, disesuaikan secara eksplisit berdasarkan keadaan tertentu masing-masing organisasi / individu dan berdasarkan model kausal yang menghubungkan input dan output.

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di sektor jasa penyeberangan kapal ferry. PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau bertujuan untuk menempatkan diri pada posisi terbaik dalam mencapai tujuannya, yaitu mencari keuntungan dan memberikan konsumen jasa penyeberangan ferry dengan pelayanan yang optimal. Oleh karena itu, untuk

melestarikan dan memperkuat keberlanjutan perusahaan, korporasi harus mampu bersaing erat.

Kendala utama yang dihadapi oleh perusahaan adalah berkaitan dengan meningkatnya biaya operasional secara tajam dan banyaknya perusahaan penyeberangan yang bergerak di bidang yang sama yang mengakibatkan persaingan yang tercipta antara perusahaan yang satu dengan yang lain. Untuk mengantisipasi hal tersebut, upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan efisiensi di segala aspek, serta pengendalian biaya secara ketat. Oleh karena itu, menggabungkan akuntansi pertanggungjawaban untuk memfasilitasi manajemen biaya adalah langkah yang perlu diambil perusahaan. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban kepada bisnis, semakin baik pengendalian biaya, sementara pengendalian biaya yang baik akan memudahkan perusahaan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Perumusan masalah tersebut adalah bagaimana Cara Menerapkan Akuntansi pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajemen di PT, ASDP Cabang Ferry Indonesia (Persero) cabang Baubau?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajemen pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Garrison, Noreen dan Brewer (2013:380) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi dimana manajer dibebani pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawab dan yang berada dalam kendalinya. Manajer bertanggung jawab atas perbedaan antara anggaran dan realisasi.”

Menurut Rudianto (2013:176) “Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.”

Lain halnya menurut Mulyadi (2015:218) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem Akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi,

dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya atau pendapatan yang dianggarkan”.

Dalam pengertian di atas Mulyadi (2015:218) menyimpulkan bahwa syarat-syarat untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari :

1. Struktur Organisasi
2. Anggaran
3. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali
4. Klasifikasi dan kode rekening untuk akuntansi pertanggungjawaban
5. Laporan pertanggungjawaban

Pusat Pertanggungjawaban

“Menurut Hansen dan Mowen (2012:560) Pusat pertanggungjawaban (responsibility center) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan -kegiatan tertentu.”

“Menurut Anthony dan Govindarajan dalam kurniawan Tjakrawala (2012:171) Pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”

Sedangkan menurut “Abdul Halim (2012:113) Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu dalam rangka melaksanakan sebagian kegiatan-kegiatan organisasi yang menjadi tanggung jawab.”

Dapat disimpulkan dari pemahaman di atas bahwa pusat akuntabilitas adalah unit perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab atas kinerja operasi pusat asuransi yang ia arahkan.

Jenis – jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2012:561) “Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban”:

1. Pusat biaya (cost center) Ini adalah pusat akuntabilitas di mana output manajer dihitung berdasarkan biaya (nilai input). Di pusat biaya, dalam konteks penjualan, produksi tidak bisa atau tidak perlu dihitung. Hal ini disebabkan oleh probabilitas bahwa kinerja pusat biaya tidak dapat dihitung secara kuantitatif, atau bahwa manajer pusat biaya tidak mungkin bertanggung jawab atas kinerja pusat biaya.

2. Pusat pendapatan (revenue center) adalah pusat kewajiban yang memungkinkannya untuk diizinkan mengelola pendapatan pusat akuntabilitas. Karena dia tidak mengontrol penggunaan input tersebut, manajer pusat pendapatan menghitung outputnya dari pendapatan yang telah dan tidak bertanggung jawab atas masukannya.
3. Pusat laba (profit center) adalah pusat akuntabilitas yang manajernya diizinkan untuk memantau pendapatan dan biaya pusat akuntabilitas.
4. Pusat investasi (investment center) adalah pusat laba yang manajernya menghitung efisiensi dengan menghubungkan keuntungan yang dihasilkan oleh investasi pusat akuntabilitas. Rasio laba dan investasi yang digunakan untuk memperoleh keuntungan tersebut dapat menjadi indikator pencapaian manajer pusat investasi.

Sumarsan (2011: 81) mengemukakan pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya.

Pusat pertanggungjawaban menurut Horngren et al. (2015: 231) terbagi atas pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Definisi kinerja Menurut Rivai, Basri dalam (Sinambela, 2010: 6) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja Manajemen dapat diketahui dan diukur jika organisasi tersebut memiliki target, kriteria atau standar keberhasilan yang telah ditetapkan. Jika tidak memiliki target atau standar yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau kinerja sekumpulan tidak mungkin dapat diketahui.

Hasil Penelitian Olivia Sicilia Prang (2013) Menerangkan Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya untuk menilai kinerja pusat biaya yang diterapkan PT. Peln belu belum berjalan dengan baik. Raja Kurnia Juita (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) Tanjungpinang sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik. Sedangkan Denny Andrian dan Kartika Balqis (2015) Hasil penelitian menerangkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Data Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau. Sampel dalam penelitian ini adalah Data Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau periode tahun 2015 - 2019.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah informasi kualitatif yang berasal dari laporan kinerja PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode studi pustaka, teknik wawancara, metode observasi dan studi dokumentasi.

Metode Analisis Data

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan analisis data kualitatif. Tahap-tahap dalam menganalisis data yang berkaitan dengan penelitian ini adalah Menggambarkan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis telah lakukan bersama bapak Muchlis Burhanudin selaku manajer SDM, Keuangan dan Umum tepatnya pada hari senin, 09 Maret 2020 pukul 10.15 WITA bertempat di kantor PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau, dimana Akuntansi pertanggungjawaban telah dijalankan di dalam PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau. Ini didefinisikan oleh struktur organisasi dan definisi tugas yang secara eksplisit mendefinisikan otoritas, peran dan tanggung jawab setiap pusat akuntabilitas, ada prosedur untuk merencanakan dan mengeksekusi anggaran perusahaan, ada perbedaan oleh manajemen perusahaan antara biaya yang dikelola dan biaya

yang tidak terkontrol, ada klasifikasi biaya serta disusunnya laporan pertanggung jawaban dari masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer-manajer yang bertanggung jawab dilakukan dengan penetapan pusat-pusat pertanggungjawaban sebagai standar ditetapkan tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tersebut. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran. Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan diuraikan data-data yang diperoleh penulis dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau.

Perkembangan Jasa Penyeberangan dan Pelayaran di Indonesia saat ini telah berkembang dengan pesat, dan mengalami banyak kemajuan dan perubahan baik dari segi bisnis maupun teknologi, yang pada akhirnya membawa pengaruh bagi organisasi perusahaan, untuk mengantisipasi hal tersebut PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau secara bertahap melakukan evaluasi atas struktur organisasi yang telah dijalankan, sehingga hampir setiap tahun terdapat restrukturisasi organisasi. Tujuan dari dilaksanakannya restrukturisasi organisasi PT.ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau adalah agar perusahaan mampu menghadapi persaingan di era kompetisi melalui struktur organisasi yang lebih ramping, fleksibel, dan terkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang secara langsung menunjang bisnis perusahaan sehingga nantinya akan tercapai efisiensi dan efektivitas yang optimal dari segi mutu pelayanan dan produk, peningkatan perolehan laba, serta perluasan usaha.

Pembahasan

1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas, akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan di perusahaan yang telah dijadikan objek penelitian oleh penulis dan berperan dalam kegiatan operasional perusahaan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat dalam perusahaan dan terdapat proses pengendalian yang memadai, sehingga berdasar penerapan akuntansi pertanggungjawaban tersebut maka efektivitas biaya pemasaran dapat tercapai.

2. Struktur Organisasi Perusahaan.

Dilihat dari struktur organisasi dan uraian tugas seperti penulis uraikan sebelumnya, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau memiliki struktur organisasi yang

menetapkan tugas dan tanggungjawab yang yang jelas. Secara berumum, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki dasar-dasar untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk menentukan secara jelas dan tegas dalam pengumpulan, pencatatan, dan pelaporan biaya dan penghasilan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi, agar dapat ditunjuk orang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang telah dianggarkan sebelumnya.

3. Penyusunan Anggaran

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, maka penulis menilai bahwa PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau telah melaksanakan penyusunan anggaran yang ditetapkan berdasarkan instruksi General manager PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau. Dalam penyusunan anggaran PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau telah melibatkan semua divisi untuk berpartisipasi. Setiap divisi menyusun anggaran masing-masing kemudian usulan-usulan tersebut dirangkum sehingga menjadi master budget. Dengan demikian diharapkan akan meningkatkan partisipasi dan motivasi dari masing-masing divisi untuk memenuhi tanggung jawabnya, yang akhirnya akan memudahkan pengendalian biaya terhadap hal-hal yang menyimpang.

4. Pemisahan Biaya Terkendali Dan Tidak Terkendali

Dalam melaksanakan pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali, maka PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau telah memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, yaitu dengan cara memisahkan terkendali atau tidaknya biaya tersebut oleh manajer pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan adanya pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, maka laporan pertanggungjawaban masing-masing divisi hanya berisi biaya yang dapat dikendalikan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban.

5. Pengklasifikasian Kode Rekening

Untuk memudahkan dalam pengumpulan informasi untuk penyusunan laporan pertanggungjawaban syarat lainnya mengharuskan perusahaan menggunakan kode rekening. Dalam menjalankan operasinya, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau telah mengelompokkan dan membuat kode rekening dalam sistem kode grup/kelompok dan memisahkan atau mengklasifikasikan biaya berdasarkan perkiraan-perkiraan pokok. Selain itu, PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau telah melakukan pengelompokan

berdasarkan hierarki yaitu dengan mencantumkan kode divisi untuk memudahkan pengendalian biaya yang terjadi pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.

6. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau dilakukan dengan melaporkan biaya yang telah dianggarkan, biaya yang sesungguhnya terjadi dengan yang dianggarkan. Hasil laporan ini akan dibahas dalam rapat pimpinan setiap periode semesteran oleh pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban biaya untuk tingkatan manajemen, biaya :

1. Jenis biaya terkendali yang dianggarkan dalam bulan tertentu sampai dengan bulan tertentu (biasanya triwulan) dengan selisih tertentu.
2. Realisasi biaya yang terkendali tersebut pada bulan tertentu sampai bulan tertentu.
3. Selisih antara biaya terkendali yang dianggarkan dengan realisasi.

7. Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau sudah memiliki karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban, hal ini dapat dilihat dari karakteristiknya sebagai berikut :

1. Adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban.

Perusahaan telah membagi pusat-pusat pertanggungjawaban sesuai dengan struktur organisasi.

2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer.

Perusahaan telah menetapkan standar-standar yang digunakan sebagai acuan dalam kegiatan operasional, sehingga kinerja dan prestasi dari manajer yang bersangkutan dapat dinilai.

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Perusahaan telah melakukan perbandingan antara realisasi dengan biaya pemasaran yang dapat dilihat dalam laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh manajer yang bertanggung jawab. Sehingga, dengan adanya laporan yang membuat perbandingan anggaran dan realisasi tersebut dapat dinilai apakah kinerja dari manajer tersebut sesuai dengan sasaran perusahaan.

4. Manajer secara individu diberi penghargaan atau hukuman.

PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Baubau sudah ada program untuk memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi, tetapi belum ada hukuman kepada manajer yang kinerjanya kurang baik.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan kesimpulan dari pembahasan yang telah dikemukakan, penulis menarik kesimpulan dari hasil penelitian secara umum, yaitu :

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. ASDP Indonesia ferry (Persero) Cabang Baubau sudah memadai. Namun masih terdapat beberapa kelemahan antara lain :
 - a. Dalam era keterbukaan dan transparansi saat ini PT. ASDP Indonesia ferry (Persero) Cabang Baubau kurang terbuka dalam mengungkapkan unsur-unsur biaya di dalam anggaran.
 - b. Tidak diadakan revisi terhadap anggaran apabila terdapat pendapatan charter kapal yang tidak dianggarkan sebelumnya.
 - c. Masih belum ada kebijakan yang tegas mengenai hukuman kepada manajer yang kinerjanya kurang baik.
2. Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat dalam menunjang efektivitas kinerja manajemen PT. ASDP Indonesia ferry (Persero) Cabang Baubau.

6. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis menyarankan:

1. Sebagai sebuah perusahaan yang bergerak di sektor publik PT. ASDP Indonesia ferry (Persero) Cabang Baubau harus lebih bersikap transparan dan terbuka terutama dalam hal penyusunan anggaran dan penggunaannya.
2. Apabila ada pendapatan atas charter kapal dan tidak dianggarkan sebelumnya, sebaiknya diadakan rapat untuk melakukan revisi terhadap anggaran. Hal ini perlu dilakukan karena sangat mempengaruhi kinerja manajer yang bersangkutan dan mempunyai dampak bagi perusahaan.
3. Sebaiknya dibuat kebijakan yang tegas mengenai hukuman kepada manajer yang kinerjanya kurang baik. Dengan asumsi bahwa tidak tercapainya target yang ditentukan merupakan kesalahan manajer dan kelalaian manajer dalam menjalankan aktivitas perusahaan.

7. DAFTAR PUSTAKA

Abdul Halim dkk, 2012. *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta : Salemba Empat.

- Andriana, Denny dan Balqis, Kartika. 2015. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol.3 No.1*.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerjemah Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, Ray H, Norren, Brewer. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R. Maryanne M Mowen. 2012. *Management Accounting*, 7th. Diterjemahkan oleh Tim Penerjemah Penerbit Salemba. Akuntansi Manajemen, Edisi 8. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Horngren, Charles T., Srikant M. Datar, and Madhav Rajan. *Cost Accounting Managerial Emphasis. fifteenth*. USA: Pearson Education, Inc. , 2015.
- Juita, R. K. (2014). *Analisis akuntansi pertanggungjawaban*. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Ekonomi*.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : In Media.
- Prang, Olivia Sicilia. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja. *Jurnal EMBA Universitas Sam Ratulangi Manado : 1016 – 1024*.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2010. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumarsan, Thomas. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen (Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja)*. Jakarta: Indeks.